

Формирование психологически совместимых  
трудовых коллективов.  
Тема 9.

СЫКТЫВКАРСКИЙ  
ЛЕСНОЙ  
ИНСТИТУТ



# Теория групп

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние групп на трудовое поведение личности, а также проявления группового поведения в трудовой жизни.

**Реальные группы** – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность к группе.

# Теория групп

**Формальные группы** имеют юридический статус, создаются руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации.

Среди формальных групп западные ученые выделяют следующие:

- **Команды** – соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников, а также рабочая группа, достигшая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков.

# Теория групп

- **Рабочие (целевые) группы** – создаются на определенное время с целью выполнения определенного задания;
- **Комитеты** – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (совет директоров, правление банка, комитет профсоюза).

По признаку выполнения формальной группой общественно значимой работы выделяют понятие «трудовой коллектив». В количественном плане оно в основном соответствует категориям «кадры» и «персонал», а в качественном – гораздо шире.

# «Команда мечты»

В такой команде практически полностью реализуется групповой потенциал.

С точки зрения шведских ученых, команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т.д.), но в команде более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности к коллективу, уважении, успехе, даже если успех совместный.

Для «команды мечты» характерны взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность (отношения партнерства), самоотверженность, доверие

(Дж. Максвелл)

# Теория групп

**Неформальные группы** образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т.д.) не удовлетворяются в рамках формальной группы.

Поведение членов неформальных групп может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

Ч.Кули выделял группы первичные, с непосредственными контактами между их членами, и вторичные, для общения в которых не обойтись без посредников.

Г.Хаймен выделял группы членства, где индивид пребывает реально, и референтные, поведение которых служит образцом для группы членства.

# Теория групп

К основным характеристикам групп относят их композицию (состав), структуру, групповые процессы, групповые ценности, систему норм и санкций.

**Состав группы** зависит от ее вида и может быть описан набором тех или иных характеристик, параметров. Например, классовые, по социальному положению, по характеру труда, профессиональные, по доходам и т.д.;

**Структура группы** может быть описана со стороны коммуникаций, реализации отношений «власть-подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда. По сути, функциональная структура отражает формальную сторону группового воздействия, а неформальная структура - это отношения симпатии-антипатии, предпочтения-отторжения.

# Теория групп

**Групповые процессы** – процессы коммуникаций, интеракции ( статус, роль, положение членов группы и их изменения), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

**Групповые нормы** – элементы групповой культуры, нормы и правила должного, с точки зрения группы, поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы.

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют **потенциал группы**.



# Личность и группа. Роли в группе.

Группа устанавливает положение индивида, его статус.

Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности.

Группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых ролей и требуется разделение и кооперация функций.

# Личность и группа. Роли в группе.

Статусно-ролевое распределение в группе может быть следующее:

- Альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;
- Бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллеktуален, чем альфа; часто является хранителем групповых норм и правил;
- Гамма–1 - приближенные, опора, соратники, команда альфы;
- Гамма–2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;
- Гамма–3 - оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута и пряника»;

# Личность и группа. Роли в группе.

- Гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, что поддерживает видимость демократии, свободы слова и т.п.; уровень может находиться в диапазоне от гамма-1 до гамма-3;
- Омега – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль необходима для сплочения группы, демонстрации единства, ощущения чувства «мы». Если личность в позиции «омега» не соответствует своему статусу и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Такая типология характерна для групп, где в наличии жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Немаловажным фактором в таких группах является и низкая социальная зрелость лидера и ведущих членов группы, отсутствие морали.

# Личность и группа. Роли в группе.

Д.Вэттен и К.Камерон приводят другую типологию ролей: роли, направленные на выполнение задания, и роли, направленные на формирование отношений.

Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением поставленных перед группой целей:

- Выдача рекомендаций;
- Поиск информации;
- Предоставление информации;
- Разработка идей;
- Подталкивание к выполнению задач;
- Мониторинг (проверка хода работы, разработка критериев оценки);
- Анализ процесса;
- Опытная проверка;
- Принуждение;
- Подведение итогов.

# Личность и группа. Роли в группе.

Успешные команды характеризуются высоким уровнем межличностных взаимоотношений и сотрудничества.

Роли, ориентированные на взаимоотношения, способствуют поддержанию гармонии внутри команды:

- Поддержка;
- Гармонизация (умение улаживать ссоры);
- Снятие напряжения;
- Противостояние;
- Побуждение;
- Развитие;
- Нахождение консенсуса (помощь в достижении солидарности);
- Сопереживание.

Отсутствие исполнителей ролей, ориентированных на задачу и на взаимодействие, негативно отражается на эффективности работы команды.

# Личность и группа. Роли в группе.

Непродуктивные роли препятствуют команде достичь максимального успеха и могут полностью подорвать мораль и ее единство.

Блокирующие роли:

- Доминирование;
- Сверханализ;
- Отвлечение внимания;
- Пассивность;
- Чрезмерное абстрагирование;
- Критицизм;
- Преждевременное принятие решений;
- Склонность выдавать мнение за факт;
- Неприятие;
- Использование служебного положения;
- Сопротивление;
- Уклонение.

# Личность и группа. Роли в группе.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль.

Группа способна подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо если уход из группы ставит под угрозу здоровье или даже жизнь.

Но именно группа помогает человеку усвоить ее нормы и ценности, осуществить социализацию.

Пребывать вне каких бы то ни было групп длительное время человек не в состоянии, он деградирует, теряет способность к общению и взаимодействию

# Личность и группа. Роли в группе.

Человек, выбирая ту или иную группу, играет в ней различные роли.

М.Дойч и Р.Краусс выделяют следующие аспекты роли:

1. Роль как существующая в обществе система ожиданий относительно поведения индивида, занимающего определенное положение, в его взаимодействии с другими индивидами;
2. Роль как система специфических ожиданий по отношению к себе индивида, занимающего определенное положение;
3. Роль как открытое, наблюдаемое поведение индивида, занимающего определенное положение.

Иначе говоря, в первом случае речь идет о представлении других людей, как должен вести себя индивид; во втором – о собственном представлении; а в третьем – о наблюдаемом поведении индивида.



# Роли в группе.

Поведение человека в организации регламентируется профессионально-функциональными ролями.

Такие роли определяются должностными инструкциями, в которых указаны цели деятельности, права и обязанности сотрудника, его ответственность, официальные взаимосвязи с другими членами организации по вертикали и горизонтали, основные требования к его профессиональным знаниям и навыкам, уровню образования.

Важным является вопрос о том, в каком социальном окружении работает человек и членом какой группы в организации он является.

# Роли в группе.

В группе могут возникнуть ролевые конфликты – это ситуации, в которых индивиды, занимающие определенный статус, сталкиваются с несовместимыми ожиданиями, т.е. оказываются не в состоянии выполнять предъявляемые ролью требования.

В ролевых конфликтах принято выделять конфликты двух типов: межролевые и внутриролевые.

Межролевые конфликты вызываются тем обстоятельством, что индивиду приходится одновременно играть много различных ролей. Внутриролевые конфликты возникают из-за противоречивых требований, предъявляемых к носителям данной роли различными социальными группами.

# Этапы развития группы

Для характеристики стадий сплоченности группы можно использовать модель Б.В.Такмана.

- 1 этап – **формирование** – когда члены группы только начинают работать вместе, они определяют для себя основания совместной работы. В группе возникает чувство надвигающейся опасности относительно возможности решения задач и личных интересов.
- 2 этап – **бурление** – на этой стадии появляются результаты индивидуальных исследований и оценки того, что происходит в группе.

# Этапы развития группы

- 3 этап – **упорядочивание** – противоположности и различия между членами группы помогают лучше понять друг друга. Члены группы начинают признавать мнения и взгляды, отличные от своих.
- 4 этап – **продуктивность** – на этой стадии развития группы достигается самая высокая производительность. Группа все время стремится к улучшениям, каждый имеет согласованную с другими роль, включая лидера.
- 5 этап – **ропуск** – изменение состава группы часто означает возвращение на более раннюю стадию развития. Степень перехода зависит от объема перемен.

# Типы команд

- **Управленческие команды** возникают в ситуации, когда у руководителей высшего звена появляется потребность действовать вместе, как одна команда, а не в качестве представителей отдельной функции фирмы;
- **Горизонтальные команды** могут сформироваться как комиссия или проектная группа в случаях возникновения задачи, которую нельзя решить обычным способом;
- **Производственные команды** – это, как правило, полуавтономные, самоуправляемые группы. Такие команды получают ответственность за весь комплекс производства продукта или обслуживания.

# Факторы эффективности работы в командах

Задача лидера, его «голубая мечта» - обеспечить такие условия командной работы, так организовать подбор людей и коммуникации между ними. Чтобы получить стабильно высокую отдачу.

Из всех элементов потенциала человека и группы наиболее сложно определяемым является творческий потенциал. Специфика умственных способностей людей настолько велика, что выявить уровень интеллекта и его особенности с высокой степенью надежности не представляется возможным.

Основным путем задействования этой составляющей потенциала является формирование условий для свободной и продуктивной мыслительной деятельности, творческой атмосферы.

## Эффективно работающие команды:

- Состоят из взаимозависимых участников. Продуктивность и эффективность работы подразделения определяется согласованностью действий всех участников;
- Помогают своим членам работать более эффективно. Члены команды показывают более высокие результаты, чем самые лучшие профессионалы, работающие в одиночку;
- Функционируют столь успешно, что создают собственную притягательность, некий магнетизм. Члены команды хотят работать только в них, поскольку это участие дает им ряд преимуществ.

## Эффективно работающие команды:

- Не всегда имеют постоянного лидера. Роль лидера может переходить от одного участника команды к другому;
- Участники всячески заботятся друг о друге, подбадривают друг друга. Внимание оказывается всем и каждому. Каждый работник является составной частью единой команды, старается поддержать всех прочих ее участников;
- В командах царит атмосфера высокого взаимного доверия. Члены команды демонстрируют единство и проявляют заинтересованность в достижении как успеха в составе команды, так и индивидуального успеха.



# Факторы эффективности работы в командах

Умение лидировать и управлять командами и командной работой стало стандартным требованием, предъявляемым к руководителям большинства организаций.

На стадии упорядочения или на стадии продуктивности в команде может возникнуть существенная проблема, особенно если команда отказывается двигаться дальше. Команда рискует подпасть под влияние группового мышления или «группизма». Эта угроза возникает в тех случаях, когда задача сохранения сплоченности и инертность, развившаяся в команде, превалируют над задачей принятия правильных решений

# Факторы эффективности работы в командах

Группизм возникает из-за следующих факторов:

- Иллюзия неуязвимости;
- Общность стереотипов;
- Рационализация;
- Иллюзия нравственности;
- Самоцензура;
- Прямое давление;
- Защита разума от беспокойства;
- Иллюзия единодушия.

Групповое мышление приводит к росту числа ошибок

# Факторы эффективности работы в командах

К числу наиболее действенных средств борьбы с групповым мышлением Ирв Джанис относит следующие:

- **Эксперты-критики.** Хотя бы один член команды должен исполнять роль критика или эксперта, чтобы критически оценивать решения, принимаемые командой;
- **Открытая дискуссия.** Лидер команды должен быть беспристрастным, не выражать свое мнение вначале дискуссии, чтобы не влиять на коллективное решение;

# Факторы эффективности работы в командах

- **Подгруппы.** Команда может быть разбита на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями;
- **Сторонние эксперты.** Чтобы оценить разумность решений и покритиковать их бывает целесообразно пригласить сторонних экспертов;
- **«Адвокат дьявола».** Данная роль поручается одному из членов команды, когда наблюдается излишняя сплоченность в группе;
- **Повторные обсуждения.** Во многих случаях следует использовать этот метод для более объективного решения поставленных задач.

# Девиантное групповое поведение

Один из исследователей Дж. Грин разделил профессиональный криминал на 4 категории:

- 1) Преступление в интересах нанимающей (предпринимательской) организации;
- 2) Преступление, совершаемое официальными лицами путем использования их правительственных полномочий;
- 3) Преступления, совершаемые официальными лицами путем использования их профессиональных возможностей;
- 4) Индивидуальные преступления.

Однако эта классификация ограничена преступлениями и не включает недопустимое (но некриминальное) девиантное поведение

# Девиантное групповое поведение

Самая эффективная классификация групп с девиантным поведением основана на оригинальных признаках и группирует их в блоки: это вовлеченность в группу (взаимодействие в группе или индивидуальная работа) и сила правил (возможна ли определенная степень автономности или необходимо применение строгих правил и классификация (установление) обязанностей исполнителей).

Этот подход, применяемый Дж. Марсом, делит поведение в процессе деятельности на 4 категории: «ястребы», «ослы», «стервятники», «волчьи стаи».

Деятельность в рамках каждой категории не только обладает общими структурными характеристиками, но и отчетливо связана с определенными видами кражи, обмана, подмены и воровства у клиентов, работодателей, подчиненных и правительства.

«Ястребы» (слабые правила/классификация обязанностей; слабое вовлечение в группу)

«Ястребы» являются конкурентоспособными индивидами. Их высокое положение в организации нельзя рассматривать как удачу для организации, поскольку у них есть тенденция создавать свои правила или менять их в свою пользу.

Главным капиталом «ястребов» являются знания и чутье, дополняемые сетью контрактов и связей за пределами организации во внешней среде.

«Ястребы» не отличаются преданностью или склонностью к долгосрочному стратегическому планированию, они могут перейти к соперникам, забирая с собой ресурсы, включая клиентов компании

## «Ослы» ((сильные правила/ классификация; слабое вовлечение в группу)

В работе «ослов» главенствуют правила, недостаток автономии и часто низкий статус и относительная изолированность друг от друга.

Реакцией на ограничения в работе – стремление повысить независимость и обеспечить свои интересы за счет нарушения правил, зловредного саботажа, подмены продуктов, особенно в сфере персональных услуг, использования родственных отношений и обмана.

Отсутствие социальной солидарности – достаточно типичный и сильный фактор при «ослиной» работе.



## «Волчьи стаи» (сильные правила/классификация; сильное вовлечение в группу)

«Волчьи стаи» практикуют групповое воровство. Воруют или потворствуя другим девиациям, они действуют в соответствии с установленными правилами, в которых оговорены ограничения и четко определено разделение труда.

«Волчьи стаи» неизменно применяют санкции против своих членов, вплоть до изгнания из группы. Последнее эффективно, поскольку сопровождается созданием для изгоев трудностей в работе.

Члены такой группы подчиняются жестким правилам, позиции лидера четко определены, все проявляют сильную преданность группе.

«Стервятники» (слабые правила/классификация;  
сильное вовлечение в группу)

«Стервятники» также основываются на командах, но их команды, в отличие от «волчьих стай», минимально дифференцированы по рангам и функциям.

Отсутствие роли признанного лидера является следствием слабой классификации обязанностей и парадоксальной комбинации конкуренции и потребности в кооперации; это приводит «стервятников» к сложностям в разрешении их споров и делает их, в частности, субъектами слухов и выбора в качестве козлов отпущения.

Группировки «стервятников», как правило, нестабильны как в части их состава, так и в поведении, которое склонно быть беспокойным

# Общие правила управления групповым поведением

Для укрепления групповой морали, цементации группы ученые советуют выполнять следующие правила:

- Помогите группе испытать общий успех;
- Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру;
- Развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некоей особенности, избранности;
- Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, уважению, самоуважению, престижу;
- Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

# Общие правила управления групповым поведением

Рекомендации по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности:

- В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности;
- Покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей;
- Посейте недоверие между людьми, прежде всего – к лидеру группы;
- Образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы;
- Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства;
- Устраните лидера путем перемещения на другое место работы

# Общая схема совместного разрешения проблем

1. Определение общих целей.
2. Отделение людей от проблем.
3. Фокус на интересах, а не на позициях (позиции сторон выражают их требования или притязания; интересы обосновывают причины требований).
4. Разработка решений, отвечающих взаимным интересам.
5. Использование объективных критериев для оценки альтернатив.
6. Определение успеха в категориях реальной выгоды, а не воображаемых убытков